

La organización colaboradora: cómo lograr que las redes de empleados realmente funcionen

Rob Cross

Profesor asociado de Gestión en la McIntire School of Commerce de la University of Virginia y profesor de investigación invitado en la Grenoble Ecole de Management.

Peter Gray

Profesor asociado en la McIntire School.

Shirley Cunningham

Directora de TI en Monsanto.

Mark Showers

Director de TI en el Reinsurance Group of America.

Robert J. Thomas

Director ejecutivo en el Institute for High Performance de Accenture.

¿Cómo pueden las empresas desarrollar organizaciones más colaboradoras e innovadoras? Los directivos deberían analizar las redes de colaboración de los empleados con el fin de descubrir cómo establecen conexiones los individuos y los equipos con un desempeño excepcional.

A medida que las tecnologías de la información (TI) adquieren mayor importancia en el seno de las grandes organizaciones globales, los directores de TI tienen que cumplir estándares de desempeño cada vez más elevados. Un reciente estudio realizado a 1.400 directores de tecnologías de la información ilustra esta obligación, en la que la optimización de los procesos de negocio, la reducción de los costes empresariales y la mejora de la efectividad de la fuerza de trabajo consti-

tuyen objetivos prioritarios en sus agendas. No obstante, más allá de proporcionar un eficiente apoyo operativo, los altos directivos esperan cada vez en mayor medida que el departamento de TI sea un socio de negocio estratégico, que les ayude a predecir el impacto de las tecnologías emergentes en la empresa, a liderar el desarrollo de nuevos servicios y productos adaptados a las TI y a impulsar la adopción de tecnologías innovadoras que diferencien a la organización.

CUADRO 1

La pregunta clave

¿Cómo pueden las empresas desarrollar organizaciones más colaboradoras e innovadoras?

Algunas reflexiones

- Los directivos deberían analizar las redes de colaboración de los profesionales con el fin de descubrir de qué forma establecen conexiones los individuos y los equipos que muestran un rendimiento excepcional.
- Las redes se deberían diseñar para optimizar el flujo de buenas ideas entre diferentes funciones, especialidades técnicas y lugares.
- Los análisis de redes pueden mostrar dónde un exceso de conectividad ralentiza la toma de decisiones.

Por lo general, los directores de TI intentan hacer frente a estos retos confiando en las mismas herramientas de gestión que utilizan para lograr la excelencia operativa, esto es, mediante el establecimiento de roles bien definidos, de procesos que constituyen las mejores prácticas y de las estructuras formales de rendición de cuen-

Las soluciones innovadoras surgen habitualmente de forma inesperada a través de interacciones informales y no planificadas entre individuos que ven los problemas desde perspectivas diferentes

tas. Sin embargo, nuestro estudio muestra que este tipo de herramientas, aunque de gran valor, no son suficientes. La clave para lograr tanto la innovación como la excelencia operativa es disponer de redes de colaboración informal. En el seno de las áreas de TI de las grandes compañías globales hemos visto que las soluciones in-

novadoras surgen habitualmente de forma inesperada a través de interacciones informales y no planificadas entre individuos que ven los problemas desde perspectivas diferentes. Es más, la ejecución de éxito fluye, por lo general, desde las redes de relaciones que ayudan a los empleados a manejar situaciones que no encajan de forma adecuada en los procesos y estructuras establecidos (véase el cuadro 2).

Los directores de TI que aprenden a utilizar y a lograr un equilibrio entre las estructuras tanto formales como informales pueden crear organizaciones de TI globales más eficientes e innovadoras que las basadas principalmente en mecanismos formales. No obstante, aunque los profesionales pueden ser capaces de identificar de manera individual patrones locales de colaboración, las configuraciones más amplias de colaboración informal tienden a ser mucho menos visibles para la alta dirección. Ante esta realidad, hemos hallado que el análisis de redes organizacionales ofrece una metodología útil a la hora de ayudar a los directivos a hacer dos cosas: evaluar patrones más amplios de redes informales entre individuos, equipos, funciones y organizaciones, y a continuación a adoptar acciones planificadas para alinear las redes con los imperativos estratégicos.

El *software* de análisis y estudio de redes permite a la alta dirección recopilar de los profesionales una gran variedad de datos sobre sus colaboraciones; por ejemplo, a quién se dirigen en busca de información y conocimientos, en quién confían habitualmente a la hora de tomar decisiones, a quién solicitan ayuda cuando se enfrentan a los problemas derivados de un *brainstorming* más innovador y cuánto tiempo dedican a colaboraciones específicas. Surgen reflexiones más profundas cuando se pide a los profesionales que caractericen la naturaleza de sus relaciones, por ejemplo, si las interacciones les producen una mayor energía o si, por el contrario, los agotan.

Además de proporcionar información vital sobre sus redes de contactos clave, el análisis de redes ayuda a la dirección a detectar problemas estructurales, tales como puntos muertos ocultos que ralentizan la red o deficiencias que perjudican la ejecución de la estrategia. Los altos directivos que comprenden los amplios modelos de interacción entre los profesionales y la forma en la que se logra que las redes internas sean efectivas tienen la oportunidad de reducir los costes de colaboración y las ineficiencias de las redes. Pueden trabajar para mejorar el rendimiento en cuatro aspectos críticos:

- **Obtener beneficios de escala mediante una colaboración efectiva y global.** Las organizaciones pueden

CUADRO 2

Acerca del estudio

A lo largo de los últimos seis años hemos realizado análisis de redes de las funciones de tecnología de la información en doce destacadas organizaciones en el sector de las *utilities*, el farmacéutico, el petroquímico, el de los servicios profesionales y el de la alta tecnología. En nuestro estudio hemos utilizado herramientas y métodos estadísticos para identificar y analizar las relaciones entre las personas, conocido como análisis de redes organizacionales, con el fin de evaluar las redes tanto internas como externas e identificar las oportunidades para mejorar la colaboración con el fin de obtener un significativo impacto en el negocio.

Los análisis de redes tradicionales implican la participación de los altos directivos para identificar retos y oportunidades específicos a los que se enfrenta su organización y a continuación el desarrollo de encuestas para descubrir el tipo de relaciones que se dan (por ejemplo, “Indique por favor con qué frecuencia suele recurrir a cada una de

las personas que se enumeran a continuación en busca de información para realizar su trabajo” o “Indique por favor con qué frecuencia solicita ayuda o aprobación de cada una de las siguientes personas antes de tomar decisiones clave en su trabajo”).

A continuación, utilizamos un motor de búsqueda personalizado para perfeccionar el proceso de recogida de datos y *software* de análisis de redes para generar diagramas, tablas, diagramas de dispersión, gráficos y otras mediciones para identificar patrones clave y puntos de interés. Esto permitió a los líderes ser conscientes de cuáles eran las partes fuertes y las débiles en las redes de la organización (por ejemplo, el grado de conectividad entre las personas, los roles, los equipos y los departamentos, y los puntos de fragmentación). Este tipo de análisis permitió a los líderes de TI realizar entrevistas de seguimiento y diseñar e implementar mejoras en el desempeño dirigidas a aumentar la colaboración.

crear equipos que aprovechen los diferentes conocimientos e impulsen la adopción de nuevas ideas en diferentes lugares. Mediante el estudio pormenorizado de los retos que supone la colaboración entre funciones y zonas geográficas, serán capaces de identificar las deficiencias, así como de optimizar la conectividad y la transferencia de las mejores prácticas de un modo planificado.

- **Impulsar el compromiso y el rendimiento de la fuerza de trabajo.** Revelar las características de las redes de los profesionales con mayor rendimiento puede mostrar a los empleados que desempeñan roles similares la forma de mejorar su propio rendimiento. Asimismo, puede ayudar a los líderes a identificar a los individuos que irradian energía en la organización y a aprovechar sus aportaciones.
- **Alineamiento cooperativo con los socios de negocio y *stakeholders* externos.** Los directores de TI deben saber de qué modo sus unidades satisfacen las necesidades de los *stakeholders*. A través de la creación de un detallado mapa de las actuales relaciones interdepartamentales, pueden saber dónde se producen las innovaciones, en qué lugar se proporciona un apoyo suficiente y dónde deberían realizarse las inversiones.
- **Minimizar las ineficiencias y los costes de las redes.** A pesar de que la colaboración se suele considerar por lo general una virtud, un exceso en muchos niveles organizacionales puede resultar negativo. Es

importante que la conectividad de las redes se reduzca en aquellos puntos en los que la colaboración no logra generar suficiente valor.

Beneficios de escala a través de una colaboración efectiva y global

Debido a que las decisiones de tecnología suelen variar considerablemente de un país a otro como consecuencia de las leyes, los estándares y los idiomas locales, las áreas de TI tienden a optimizar sus operaciones a escala local, en lugar de hacerlo globalmente. Esto puede llevar a importantes redundancias en inversiones de tec-

La clave para lograr tanto la innovación como la excelencia operativa es disponer de redes de colaboración informal

nología, capacidades y conocimientos, así como a importantes incompatibilidades entre zonas geográficas. En el seno de las áreas de TI que han sido analizadas, existen muchas islas de conocimientos que colaboran poco fuera de su propia unidad operacional. Sin embargo, para lograr beneficios de escala, como una innova-

ción más rápida a través de la transferencia tecnológica y un mayor acceso a los conocimientos, es preciso contar con conexiones entre zonas geográficas diferentes.

A medida que los responsables de TI centran cada vez más su atención en prioridades intensivas en colaboración, como vincular negocios y estrategias de TI, y

Los altos directivos que comprenden los amplios modelos de interacción entre los profesionales y la forma en la que se logra que las redes internas sean efectivas tienen la oportunidad de reducir los costes de colaboración y las ineficiencias de las redes

las empresas líderes modifican sus iniciativas, es habitual que desplieguen nuevas tecnologías de la comunicación y soliciten una mayor colaboración de los profesionales. Sin embargo, cuando los líderes olvidan que comunicar no es lo mismo que colaborar, sus esfuerzos acaban simplemente añadiendo nuevas obligaciones de comunicación a los profesionales, ya sobrecargados de trabajo.

Todas las grandes áreas de TI se enfrentan al reto de optimizar la colaboración entre los diferentes grupos técnicos y las unidades de negocio a las que prestan apoyo. Para Monsanto, empresa global proveedora de tecnologías y productos para la agricultura, el potencial de ganancias acaparó la atención en 2007 cuando la cúpula directiva evaluó el éxito de un equipo global de profesionales que había implementado un nuevo sistema de transacción.

Muchos de los miembros del equipo habían colaborado con anterioridad entre sí, y estas previas conexiones demostraron ser de gran valor a la hora de establecer una base de confianza que permitió al grupo ser productivo con gran rapidez. Los resultados fueron impresionantes: en lugar de introducir gradualmente el nuevo sistema de transacción como una serie de proyectos individuales en cada región, el equipo fue capaz de organizar un único despliegue global. No sólo se trata de aprovechar la presencia de una fuerte red interna; el

equipo también sacó partido de una red externa de contactos que abarcaba múltiples regiones y que contribuyó a obtener el apoyo para la iniciativa e impulsar la adopción. Basándose en el desempeño del grupo, la dirección investigó la productividad y las mejoras en la calidad que serían posibles si los elementos clave de su éxito fueran adoptados por parte de los 1.200 profesionales que componen el departamento de TI de la empresa.

Desarrollar redes laterales

Un primer esfuerzo se destinó a la creación de una red virtual global cuyo objetivo era estandarizar la infraestructura. Al igual que muchas organizaciones, Monsanto operaba utilizando una gran variedad de plataformas informáticas y estándares de *software*, la mayoría de los cuales evolucionaban a partir de decisiones locales. Algunos directivos pensaban que el mejor enfoque consistía en establecer una fuerte autoridad central que presionara para lograr la estandarización en toda la compañía. Sin embargo, la alta dirección quería poner en marcha lo que había aprendido del exitoso proyecto del sistema de transacción, lo que implicaba crear un equipo virtual compuesto por expertos de todo el mundo, otorgando así influencia a cada región. Los miembros del equipo fueron seleccionados en base a sus fuertes redes personales en la organización y a sus profundos vínculos locales. Su reputación como colaboradores efectivos ayudó a los miembros a negociar soluciones creativas, mientras que sus vínculos locales les sirvieron para garantizar el apoyo de sus colegas situados en la misma zona. Tras implementar con éxito plataformas de clientes comunes a escala global, el equipo pasó a definir y apoyar una hoja de ruta de tecnología estándar para todo Monsanto.

Con este mismo enfoque, los líderes de TI de Monsanto crearon más equipos virtuales con el fin de abordar retos tecnológicos específicos. Por ejemplo, uno de ellos trabajó en las mejores prácticas referidas a la arquitectura de *software*, entre las cuales se incluía la forma de aprovechar las aplicaciones locales en diferentes ubicaciones geográficas. En el desarrollo de esta tarea, el equipo formuló un proceso de revisión global de las mejores prácticas que incluía una metodología para relacionar nuevas aplicaciones con resultados de negocio cuantificables (tanto en términos de rendimiento de la inversión como de mejoras en los procesos) y utilizó sus contactos globales para garantizar una amplia adopción.

Debido a que los equipos virtuales abordaron problemas que afectaban a toda la organización y estaban for-

mados por empleados de todo el mundo, los miembros pudieron lograr visibilidad tanto en el seno de sus equipos como externamente: nuestro análisis de red mostró que los profesionales que integraban los equipos eran buscados por sus conocimientos y opiniones, y que el resto de profesionales de la organización recurrían habitualmente a ellos para debatir nuevas oportunidades o solucionar problemas difíciles. Como consecuencia, los individuos que participaban en los equipos, en comparación con quienes no formaban parte, tenían un 55% más de probabilidades de ser citados como los mejores empleados durante el proceso anual de revisión del rendimiento que lleva a cabo la compañía. Tal como explicó uno de los integrantes, “en muchos sentidos, soy una especie de puente: sé lo que está ocurriendo en todos los lugares del mundo y puedo, por lo general, poner en contacto a unas personas con otras”.

Disponer de una visión detallada de las redes de conexión entre los miembros de los equipos proporcionó a los líderes de TI de Monsanto una gran variedad de opciones para alterar la configuración y la dinámica de los equipos con el fin de lograr que tuvieran más éxito. Por ejemplo, observamos que los equipos que se mantenían unidos por sólo tres o cuatro personas mostraban vulnerabilidades específicas; en un caso, la marcha de unas pocas personas clave redujo el grado de conectividad más de un 50% entre aquéllos que se quedaron. Con el fin

Revelar las características de las redes de los profesionales con mayor rendimiento puede mostrar a los empleados que desempeñan roles similares la forma de mejorar su propio rendimiento

de mejorar su capacidad de recuperación, estos equipos necesitaban trasladar las responsabilidades hacia otros miembros menos conectados. Los equipos que se centraban demasiado en la base de la compañía en Estados Unidos necesitaban hallar un modo de crear conexiones con las personas que se encontraban fuera.

A la hora de determinar las mejores estrategias de intervención para un equipo en concreto resulta de gran ayuda visualizar la configuración existente de la red. Por

ejemplo, en un equipo de cuarenta personas formado por subgrupos fragmentados apenas conectados, mejorar la colaboración de un modo eficiente significaba hallar el modo de establecer conexiones entre los “conectores periféricos”, es decir, los individuos que unían a dos o tres miembros con el resto del equipo (véase el cuadro 3). Eso significaba identificar un pequeño grupo de nuevas conexiones que lograran el mayor impacto positivo en la conectividad del equipo (sin sobrecargar los conectores centrales o crear importantes cargas de colaboración para otros miembros del equipo).

Reducir los silos de las redes de contactos

El análisis de redes también ayuda a los directivos a evaluar el estado de la colaboración a través de la organización (por ejemplo, las conexiones entre líneas funcionales, las ubicaciones físicas y las especializaciones técnicas), al tiempo que sugiere oportunidades de mejora. Nuestro estudio en Monsanto reveló déficits en la conectividad entre unidades: sólo el 13% de los vínculos entre empleados se mantenía entre localidades y sólo el 35% abarcaba diferentes unidades de TI. En Estados Unidos, el aislamiento era particularmente agudo: los profesionales de TI estaban conectados casi exclusivamente con individuos de su propia región. Para ayudar a los responsables de TI de Monsanto a lograr su objetivo de alcanzar una perspectiva global y de múltiples conocimientos que respaldaran iniciativas clave, buscamos oportunidades para optimizar la colaboración entre funciones, distancia y especialización técnica.

A raíz de nuestro análisis de deficiencias en la colaboración entre funciones en Monsanto, descubrimos que sólo el 19% de las conexiones laterales entre unidades de TI eran oportunidades de alta prioridad para la creación de valor nuevo; presionar indiscriminadamente para alcanzar una mayor colaboración sería una pérdida de tiempo y de recursos en la mayoría de las deficiencias (y probablemente no beneficiaría a la organización). Centrarse en las deficiencias de mayor prioridad entre las unidades también ayudó a los altos directivos a descubrir y a abordar factores subyacentes, como, por ejemplo, incentivos desajustados, falta de información sobre conocimientos que pueden existir en otra unidad, o dos directivos que simplemente no se llevan bien. Del mismo modo que deficiencias diferentes provienen de causas diferentes, las soluciones también tenían que personalizarse de acuerdo con las circunstancias específicas.

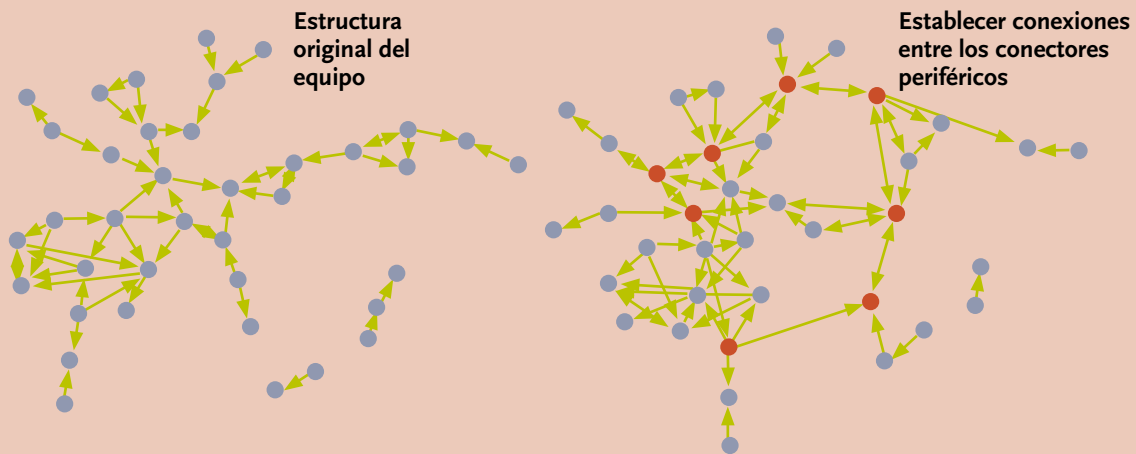
Por supuesto, los retos que implica la mejora de la colaboración entre las áreas de TI no son exclusivos de

CUADRO 3

Esfuerzos planificados para mejorar la conectividad del equipo

Visualizar las redes ayuda a los líderes a diagnosticar los retos de la colaboración y a diseñar programas de cambio eficientes y efectivos. Por ejemplo, establecer conexiones entre los conectores periféricos en este equipo aumenta un 41% el número de personas a

las que se puede llegar de forma indirecta a través de un contacto mutuo. Este impacto es cuatro veces superior a un esfuerzo no planificado para optimizar la conectividad, que en este caso generaría tan sólo una mejora del 10%.



Monsanto. En un gran número de organizaciones pertenecientes a una gran variedad de sectores que han sido objeto de estudio, los análisis de redes nos han ayudado a detectar problemas potenciales antes de que éstos se convirtieran en una cuestión más grave. En un caso, hallamos que dos unidades de TI que trabajaban en estrecha colaboración estaban sólo conectadas por una serie de individuos: la pérdida de cinco personas clave tendría como resultado un descenso del 56% en las conexiones entre unidades. Esto animó a los líderes de TI a considerar formas para generar una mayor conectividad en esa red de contactos crítica: mecanismos de colaboración formal a nivel de proyectos, asignaciones operacionales en torno a puntos específicos de interacción y roles de enlace con el fin de ayudar a crear nuevas conexiones.

Impulsar el compromiso y el rendimiento de la fuerza de trabajo

Las áreas de TI suelen centrarse excesivamente en objetivos cuantificables y mediciones operativas que revelan cuándo un proyecto o un proceso funcionan bien y cuándo no. Lamentablemente, esto hace que la atención deje

de centrarse en aspectos que resultan más complejos de medir (por ejemplo, las prácticas laborales, la colaboración y la documentación). Nuestro enfoque para mejorar la efectividad de la colaboración ha sido estudiar las redes de los profesionales con alto rendimiento. La conclusión a la que se ha llegado a raíz de estas investigaciones es que los empleados con un mayor desempeño no sólo disponen de redes de contactos extensas. Las redes más efectivas conectan a personas con diversos conocimientos, en una extensa gama de funciones y entre di-

Para lograr beneficios de escala, como una innovación más rápida a través de la transferencia tecnológica y un mayor acceso a los conocimientos, es preciso contar con conexiones entre zonas geográficas diferentes

ferentes ubicaciones. Los directores de TI pueden aprovechar estos hallazgos y poner en marcha iniciativas que contribuyan a reproducir las redes de los empleados con un excelente desempeño mediante programas de liderazgo, procesos de gestión de la carrera profesional, esfuerzos de selección de personal, programas de integración y orientación en las relaciones. Este tipo de información, aunque por lo general específica a cada rol y em-

Los profesionales conectados a colegas con un excelente desempeño eran más propensos a explicar que se sentían llenos de energía por las interacciones, en comparación con los que interactuaban con empleados de rendimiento medio

presa, puede resultar de gran ayuda para aquellos empleados con rendimiento medio que intentan comprender el éxito de sus colegas de mayor rendimiento.

En una importante empresa de consultoría de gestión, por ejemplo, los líderes de TI se centraron en identificar las mejores prácticas de colaboración con el fin de ayudar a los profesionales a comprender de qué modo sus redes facilitaban (u obstaculizaban) su desempeño. Los empleados de TI excepcionales tenían redes completamente diferentes a las de sus compañeros, las cuales les proporcionaban acceso a los mejores conocimientos disponibles y no sólo a los que estaban físicamente cerca.

Sin embargo, también hallamos que las características específicas de las redes de los trabajadores excepcionales diferían de un rol a otro y de una empresa a otra en el tamaño de la red, la composición y los límites que abarcaban. Por ejemplo, en la empresa de consultoría de gestión, los empleados excepcionales dedicados a prestar servicios de asistencia contaban con un mayor número de vínculos creadores de valor con desarrolladores centrados en la tecnología y con el personal de operaciones de sistemas, mientras que los mejores directivos de ventas tenían mejores vínculos con los gestores de proyectos. En otra empresa, hallamos que los programadores con un excelente desempeño

mantenían redes reducidas y más enfocadas, mediante la eliminación de conexiones que no eran vitales. Esto representaba un marcado contraste con los ingenieros de control de calidad que más destacaban, quienes desarrollaban redes de colaboración más extensas en un amplio rango de roles. En otro departamento de TI, los diseñadores de infraestructura más efectivos tenían muchos más vínculos más allá de su propia unidad, mientras que los programadores excepcionales disponían de un mayor número de conexiones con personas dentro de su unidad.

Además de identificar los contactos de los profesionales de mayor rendimiento, también hallamos importantes diferencias en la forma en que las personas interactuaban en sus redes. Los profesionales conectados a colegas con un excelente desempeño eran más propensos a explicar que se sentían llenos de energía por las interacciones, en comparación con los que interactuaban con empleados de rendimiento medio. Los trabajadores con un excelente desempeño también era más probable que mantuvieran contactos que eran para ellos más vigorizantes que la media.

Conocemos de forma intuitiva las características de los compañeros con un elevado grado de energía: interactúan con los demás de un modo que hacen que las personas se sientan bien consigo mismas, intentan ayudar a que los demás logren los objetivos a largo plazo y actúan con integridad, honestidad y consideración. En una gran variedad de organizaciones hemos hallado que cuanto mayor es el número de vínculos energizantes de los que disponen los empleados, más satisfechos se sienten y también son más dignos de confianza a ojos de sus compañeros (véase el cuadro 4). Los líderes encontrarán un gran beneficio al identificar a estos activadores de la energía, ya que por lo general son quienes inspiran a los trabajadores del conocimiento altamente cualificados a ofrecer a la organización lo mejor de sí mismos a diario. A pesar de que la mayoría de las organizaciones cuenta tan sólo con un reducido número de profesionales de esta categoría, su impacto puede ser desproporcionadamente enorme. En el área de TI de la empresa consultora, por ejemplo, el 10% de los empleados representaba el 26% de las relaciones energizantes, según explicaron los profesionales.

Al mismo tiempo, el análisis de redes de contactos también puede ayudar a los directivos a identificar qué profesionales se encuentran desmotivados y cuáles pueden estar a punto de abandonar la empresa o trabajan arduamente para alcanzar el éxito. Por ejemplo, en una empresa de servicios profesionales que fue objeto de es-

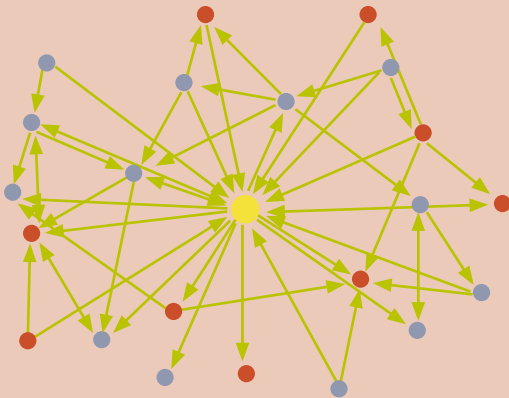
CUADRO 4

Crear vínculos energizantes

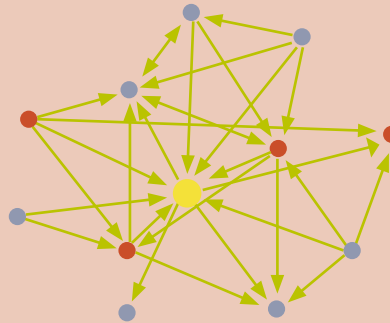
Crear vínculos energizantes conlleva un conjunto de comportamientos que los líderes pueden ayudar a desarrollar en sus empleados. La habilidad para crear energía en las redes está estrechamente unida

al desempeño y a la satisfacción de los empleados (aparecen marcados en rojo los empleados con un excelente desempeño y en azul los empleados con un rendimiento pobre).

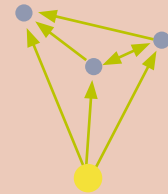
Perfil de un empleado altamente satisfecho y con un excelente rendimiento



Perfil de un empleado altamente satisfecho, pero sin un excelente rendimiento



Perfil de un empleado menos satisfecho y con un bajo rendimiento



tudio, los empleados de TI que voluntariamente dejaban la empresa tenían un número significativamente menor de vínculos energizantes con los colegas que aquéllos que seguían en la empresa. En diversas organizaciones que hemos estudiado a lo largo de varios años, se observa un patrón sistemático: mucho antes de que dejaran la empresa, estos empleados fueron solicitados por un número significativamente menor de colegas en comparación con el resto de sus compañeros. A pesar de que esta menor solicitud puede reflejar, en ocasiones, capacidades más débiles, conectar a los profesionales valiosos que corren el riesgo de irse con los colegas adecuados (por ejemplo, a través de programas de orientación) puede cambiar esta destructiva y, por lo general, invisible dinámica.

Alinear la colaboración con los socios de negocio y los 'stakeholders' externos

La innovación implica por lo general migrar ideas de un contexto a otro. En las áreas de TI, esto con frecuencia conlleva exponer a los profesionales a la experiencia y a las ideas de colegas de otras áreas. Por consiguiente, hallamos que es útil crear un mapa de los vínculos

de la organización de TI con los socios de negocio y *stakeholders* externos clave para mostrar a los directores de TI en qué aspectos necesita cada unidad de TI individual invertir más (o menos) tiempo de colaboración. Por ejemplo, al estudiar la función de TI de un destacado distribuidor minorista *on-line*, seguimos el rastro de tres indicadores: el promedio de vínculos de los empleados con cada unidad de negocio; el porcentaje de vínculos relacionados con la resolución de problemas; y el grado en el que los empleados de TI consideraban las interacciones energizantes. Esto nos permitió darnos cuenta de qué unidades de negocio participaban en interacciones que eran innovadoras —es decir, mante-

A pesar de que la colaboración se suele considerar por lo general una virtud, un exceso en muchos niveles organizacionales puede resultar negativo

nían una elevada energía en las interacciones centradas en torno a la generación de nuevos tipos de soluciones— y cuáles tenían intercambios de información con una baja energía.

Generamos mapas similares en otras compañías con el fin de ayudar a los directivos a comprender en qué medida sus unidades estaban conectando con organizaciones externas (como distribuidores, colegas en otras empresas y empresas de investigación profesional), lo que les permitió ver con qué facilidad se explotaban ideas externas a la empresa. Con ello, los directivos, ade-

El análisis de redes de contactos también puede ayudar a los directivos a identificar qué profesionales se encuentran desmotivados y cuáles pueden estar a punto de abandonar la empresa

más de ser capaces de evaluar si contaban con unas adecuadas relaciones externas, también podían observar si las buenas ideas llegaban hasta los *stakeholders* internos apropiados. Por ejemplo, el departamento de TI de una empresa internacional dedicada a la fabricación de tecnología había llevado a cabo esfuerzos significativos para animar a sus profesionales a ser más innovadores. A pesar de esto, los líderes se sorprendieron al descubrir que dos tercios de las interacciones relacionadas con la innovación se concentraban en tan sólo el 10% de la plantilla.

La innovación efectiva conlleva generalmente la necesidad de lograr un equilibrio entre la conectividad externa y la influencia interna. Con el fin de asegurar la adopción y el compromiso con las ideas que proceden del exterior, es necesario respetar y buscar internamente a aquellos empleados que inspiran nuevas ideas. Nuestro estudio subraya lo importante que es para las personas que desempeñan roles como los arquitectos de empresa y los directores de TI tener un doble enfoque. Las implicaciones para otras funciones son significativas. Los diseñadores de infraestructuras, por ejemplo, tienden a tener una mayor influencia interna y una menor conectividad externa. Sin embargo, para introducir ideas ajenas a la empresa de un modo efectivo, de-

ben lograr un equilibrio mejor. Los analistas de negocio, en cambio, tienden a estar bien conectados externamente, pero menos solicitados por sus colegas internos, un recurso poco explotado para promocionar ideas nuevas e innovadoras.

Minimizar las ineficiencias de la red y los costes de la colaboración

Las decisiones en las áreas de TI deben abordar un complejo conjunto de interdependencias. Lo que ocurre en un proyecto tiene, por lo general, implicaciones para aplicaciones relacionadas, decisiones de infraestructura, procesos de negocio y modelos de datos. En consecuencia, los empleados de TI suelen interactuar con una gran variedad de colegas con el fin de asegurarse de que las soluciones potenciales no generan nuevos problemas. No obstante, este tipo de colaboraciones pueden ser onerosas e incluso contraproducentes si son demasiadas las personas implicadas en las reuniones, las cadenas de correos electrónicos y las decisiones.

La mayoría de los directores de TI con los que hemos trabajado estaban impacientes por hallar el modo de reducir la conectividad de las redes en aquellos puntos en los que la colaboración no lograba generar suficiente valor. En las organizaciones de TI que hemos estudiado, hemos hallado que por lo general sólo entre el 3% y el 5% de las personas más conectadas (normalmente líderes y expertos) representaban entre el 25% y el 35% de los vínculos de redes. Estos empleados estaban con frecuencia sobrecargados, lo que ralentizaba el trabajo de las muchas personas que interactuaban con ellos, aunque de forma involuntaria. En Monsanto, por ejemplo, las 50 personas de TI más conectadas consumían grandes cantidades del tiempo de sus colaboradores; en una semana típica, sus colegas dedicaban un total de 94 horas a prepararse e interactuar con cada uno de ellos (más de tres veces la media de los demás empleados). Reducir estas exigencias de colaboración conlleva varios enfoques diferentes, dependiendo de si los individuos son conectores excepcionales sobre la base de su rol *organizacional* (esto es, los demás recurren a ellos en busca de información, decisiones o recursos en virtud de su posición formal) o sus atributos *personales* (los demás les reconocen sus conocimientos, personalidad o fiabilidad).

Factores basados en el rol

Algunos individuos se convierten en conectores centrales debido a sus responsabilidades en la empresa,

sus interacciones con un gran número de unidades de TI y el hecho de que tienen una gran cantidad de personas a sus órdenes. Para reducir la sobrecarga de la colaboración, utilizamos un análisis de redes con el fin de identificar oportunidades para redirigir el acceso a la información de que disponían, mediante la derivación de algunas decisiones hasta puntos menos sobrecargados de las redes y la redefinición de sus papeles.

Para un directivo, la mejor solución fue insertar un nuevo grupo de responsables entre él y las personas a sus órdenes, lo que redujo su conectividad un 70%. Otro directivo se dio cuenta de que se había vuelto indispensable para su equipo, lo que planteaba graves problemas para la sucesión. Su respuesta fue empezar a dejar de asistir de forma selectiva a reuniones internas con los clientes y pedir a las personas que se encontraban bajo

**Las redes de empleados
pueden tener profundas
repercusiones a la hora de
transformar las organizaciones
rígidas en unidades flexibles
que pueden adaptarse
e innovar**

sus órdenes que lo sustituyeran. Con el tiempo, los clientes empezaron a dirigirse directamente a otras personas, lo que redujo el tiempo que necesitaba dedicar cuando ayudaba a sus asociados a desarrollar sus propias redes en otros lugares de la empresa. Un tercer directivo se dio cuenta de que sencillamente estaba ayudando demasiado y que la gente se aprovechaba de él. En respuesta, pidió a su asistente que cuestionara las peticiones para asistir a las reuniones (para asegurarse de que eran esenciales) y a ofrecer menos tiempo del que le exigía la gente.

Factores personales

La sobrecarga de la red también puede ocurrir cuando los empleados se apoyan demasiado en los colegas en lo que respecta a conocimientos técnicos o a petición de ayuda para moverse por la organización. Para hacer frente a este tipo de situaciones, es importante identificar las habilidades o conocimientos específicos requeridos

y, a continuación, desarrollar un grupo más extenso al que recurrir. Por ejemplo, un experto técnico pudo reducir su carga de colaboración derivando a otros los aspectos no técnicos de su trabajo (tales como planificar y dirigir reuniones semanales). Aunque seguía participando en las reuniones, al eliminar las responsabilidades de organización ganó varias horas semanales. Otro directivo se dio cuenta de la necesidad de pasar de ser un experto técnico a ser un conector de personas; para lograr esto, intentó de forma deliberada no responder a las preguntas de los clientes internos. Cuando le preguntaban sobre cuestiones técnicas que sabía que podría responder alguna de las personas a sus órdenes, pedía a esa persona que asistiera a la reunión, indicando de este modo que el asociado era perfectamente capaz de tratar el problema: “Cuando la gente vio que estaba depositando mi confianza en esa persona, eso realmente reforzó su propia seguridad y contribuyó a que la gente de diferentes grupos se diera cuenta de que ésa era la persona a la que tenía que dirigirse”.

Un tercer empleado se dio cuenta de que un buen modo de eliminar la sobrecarga era documentar sus proyectos minuciosamente para asegurarse de que él no fuera el único experto: “A todos nos encanta pasar al siguiente reto técnico una vez que el actual está listo y funciona. Eso tiene un coste muy bajo cuando se está finalizando un proyecto, pero garantiza que todo el mundo sepa que ésa es la persona a la que tiene que dirigirse, y eso será así. Para siempre”.

Calcular la cantidad de tiempo que los contactos de una persona invierten en interactuar con ella posibilita identificar a los individuos que imponen un elevado coste de colaboración a su trabajo. Por ejemplo, en Monsanto, los empleados que interactuaban con los líderes organizacionales y los directores de un proyecto menos eficientes dedicaban cinco veces más de tiempo a preparar y participar en esas colaboraciones que los empleados que interactuaban con los líderes organizacionales y los directores de un proyecto más eficientes (véase el cuadro 5). Esta disparidad motivó a los directivos a buscar las mejores prácticas que pudieran mejorar la eficiencia de la colaboración en roles específicos. Entre sus hallazgos está el siguiente: si la eficiencia de la colaboración de tan sólo 20 de los líderes organizacionales y directores de proyecto menos eficientes pasara de estar por debajo de la media a estar en la media, ahorraría a los aproximadamente 400 individuos que interactuaban habitualmente con esos líderes y directores hasta 1.500 horas semanales.

Al aplicar este tipo de análisis basado en el tiempo a todos los roles, nos sorprendió el volumen de tiempo

dedicado por las personas ante las demandas de colaboración: muchos dedicaban entre 25 y 35 horas semanales a preparar y a participar en colaboraciones con los demás. Estos resultados confirman lo que muchos líderes de TI sospechan: añadir más gente a un proyecto puede proporcionar sólo beneficios marginales y puede de hecho ralentizar el proyecto.

Los líderes también pueden obtener una gran variedad de información detallada y específica de cada rol dándose cuenta de la cantidad de tiempo que los empleados dedican a colaborar con otras personas que desarrollan la misma función frente al compartido por otros con roles diferentes. Por ejemplo, hemos hallado que el cuartil menos eficiente de programadores dedica

La innovación efectiva conlleva generalmente la necesidad de lograr un equilibrio entre la conectividad externa y la influencia interna

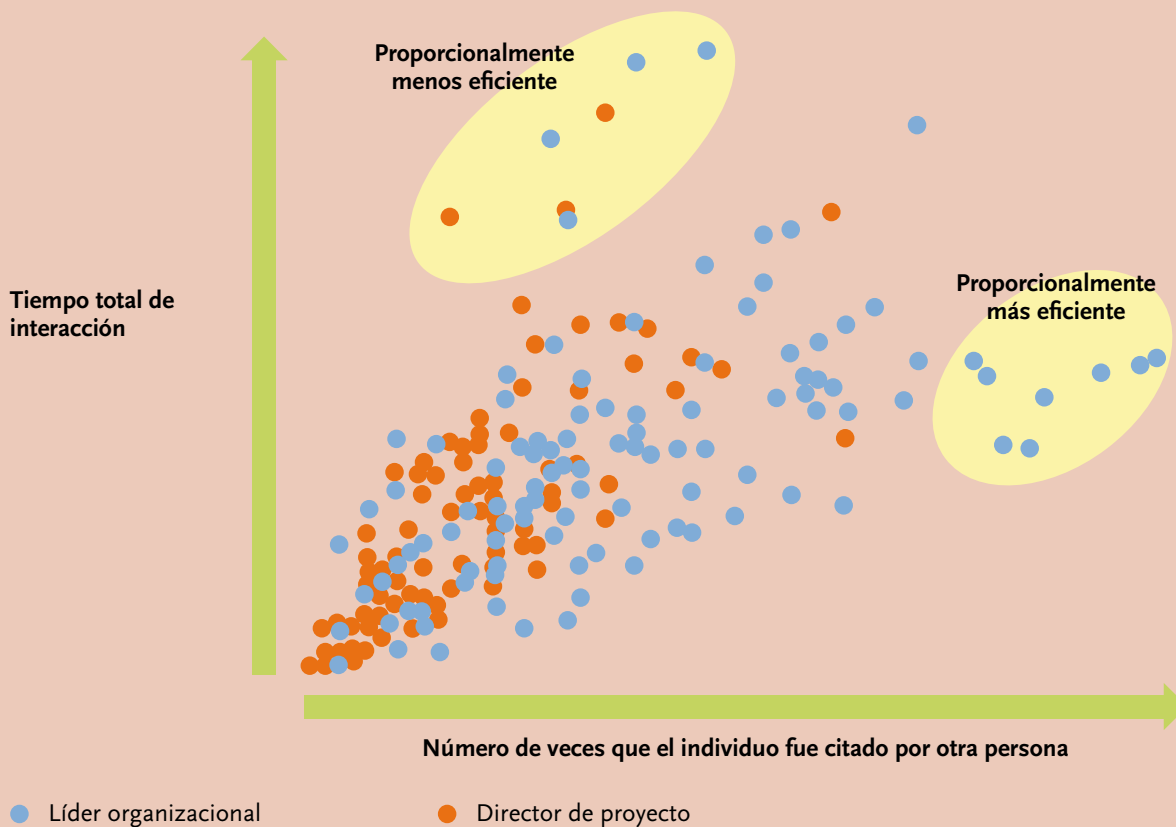
más del doble de tiempo a colaborar con analistas de negocio que la media de los programadores. Esto apuntó la necesidad de volver a examinar las expectativas sobre el modo en el que los programadores interactuaban con los analistas de negocio –y las oportunidades para iden-

CUADRO 5

Mejorar la eficiencia de la colaboración

El análisis de redes contribuyó a identificar qué líderes organizacionales y directores de proyecto eran colaboradores más eficientes y cuáles lo eran menos. Los que estaban situados en el cuadrante superior izquierdo consumían una gran cantidad de tiempo

de sus colegas y apoyaban relativamente poco las relaciones informacionales. En cambio, los situados en el cuadrante inferior derecho proporcionaban una gran cantidad de valor informacional de una forma muy eficiente.




tificar y compartir las prácticas más efectivas en toda la organización—. Los directivos que descubren este tipo de conocimientos y los integran en los esfuerzos de formación y orientación pueden ahorrar importantes costes en términos de tiempo y personal.

Las redes de empleados pueden tener profundas repercusiones a la hora de transformar las organizaciones rígidas en unidades flexibles que pueden adaptarse e in-

Calcular la cantidad de tiempo que los contactos de una persona invierten en interactuar con ella posibilita identificar a los individuos que imponen un elevado coste de colaboración a su trabajo

novar. No obstante, al realizar estos cambios, los directores de TI y otros líderes empresariales deben abandonar algunos de sus tradicionales métodos de gestión y adoptar un modelo de gestión diferente basado en mayor medida en la colaboración. A pesar de que los gráficos organizacionales y los procesos estandarizados pueden proporcionar una base importante, no son su-

ficientemente flexibles para respaldar los diferentes tipos de colaboración y de asociación internas y externas que precisan las empresas para maximizar el valor. Los mejores directores de TI fomentarán patrones de colaboraciones que permitan a sus organizaciones convertirse en entornos de trabajo eficientes, innovadores y estimulantes. 

«La organización colaboradora: cómo lograr que las redes de empleados realmente funcionen». © Massachusetts Institute of Technology. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *MIT Sloan Management Review* con el título "The Collaborative Organization: How to Make Employee Networks Really Work". Referencia n.º 3725.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21801 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial